



**Universidade Federal do Rio de Janeiro**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**  
**Monografia**

Monique Memoria Caldas

**ORÇAMENTO BASE-ZERO: EFICIÊNCIA EM CORTE DE  
CUSTOS E DESPESAS**

**Rio de Janeiro - Novembro/2009**

**Universidade Federal do Rio de Janeiro**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**

Monique Memoria Caldas

**ORÇAMENTO BASE-ZERO: EFICIÊNCIA EM CORTE DE CUSTOS E  
DESPESAS**

Monografia de Bacharelado apresentada ao Programa de Graduação em Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Aléxis Cavicchini Teixeira de Siqueira

**Rio de Janeiro - Novembro/2009**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Monique Memoria Caldas

Orçamento Base-Zero: eficiência em corte de custos e despesas

Rio de Janeiro, 17 de novembro de 2009.

---

Orientador: Prof. Aléxis Cavicchini Teixeira de Siqueira

---

Orientador: Prof. Henrique Westenberger

**Rio de Janeiro - Novembro/2009**

## RESUMO

CALDAS, Monique Memoria. **Orçamento Base-Zero: eficiência em corte de custos e despesas.** Monografia de Bacharelado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

O sistema orçamentário é uma ferramenta administrativa que facilita a integração das atividades através do planejamento e do controle das diversas áreas da organização. Devido importância, esta ferramenta foi escolhida como tema deste trabalho que tem por objetivo identificar os principais impactos de sua aplicação e a metodologia de elaboração de uma de suas técnicas conhecida como Orçamento Base Zero (OBZ). Para tal, serão apresentados os conceitos de planejamento, orçamento e controle, assim como um estudo de caso de uma empresa que atua no ramo de bebidas e utiliza esta técnica na elaboração de seus orçamentos desde 1998. Pode-se concluir que esta técnica orçamentária não é simplesmente uma ferramenta de redução de custos, e sim uma ferramenta de otimização das atividades empresariais e de seus recursos financeiros. Cabe ressaltar que devido à abrangência do tema, a monografia em questão apenas pretende contribuir para futuros trabalhos sobre elaboração de orçamentos.

**Palavras-chave:** Planejamento, Controle, Orçamento e OBZ.

## ABSTRACT

CALDAS, Monique Memoria. **Orçamento Base-Zero: eficiência em corte de custos e despesas.** Monografia de Bacharelado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

The budget system is an administrative tool that facilitates the integration of activities through the planning and control of various areas of the organization. Due importance, this tool has been chosen as the theme of this work which aims to identify the most important impacts of its application and the methodology for preparing one of its techniques known as Zero-Based Budgeting (ZBB). For this, the concepts of planning, budget and control will be present, as well as a case of a company that operates in the trade of drinks and uses this technique in the preparation of their budgets since 1998. It can be concluded that this method of budgeting is not simply a tool to reduce costs, but rather a tool for optimization of business activities and its financial resources. Note that due to the scope of the topic, the monograph in question just wants to contribute to future work on budget elaboration.

**Palavras-chave:** Planning, budget, control and ZBB.

## ORÇAMENTO BASE-ZERO: EFICIÊNCIA EM CORTE DE CUSTOS E DESPESAS

### SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. METODOLOGIA
3. REFERENCIAL TEÓRICO
  - 3.1 Planejamento
  - 3.2 Orçamento
  - 3.3 Controle
4. ORÇAMENTO BASE-ZERO
  - 4.1 Características
  - 4.2 Dinâmica do Processo
5. CASO DA EMPRESA DE BEBIDAS: AMBEV
  - 5.1 Os mercados cervejeiro nacional e mundial
  - 5.2 AmBev
  - 5.3 Aplicações do Orçamento Base-Zero
  - 5.4 Resultados
6. CONCLUSÃO
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

## ORÇAMENTO BASE-ZERO: EFICIÊNCIA EM CORTE DE CUSTOS E DESPESAS

### LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.....	13
FIGURA 2.....	18
FIGURA 3.....	24
FIGURA 4.....	25
FIGURA 5.....	26
FIGURA 6.....	35
FIGURA 7.....	36
FIGURA 8.....	38
FIGURA 9.....	39
FIGURA 10.....	40
FIGURA 11.....	40
FIGURA 12.....	43
FIGURA 13.....	44
FIGURA 14.....	45
FIGURA 15.....	47

## **1. INTRODUÇÃO**

O ambiente empresarial sofre cada vez mais com os acontecimentos ocorridos nos últimos anos, principalmente com a crise iniciada em meados de 2008, que acentuou as incertezas dos mercados, a competitividade e a escassez de recursos. A fim de continuarem maximizando seus lucros neste mercado conturbado e altamente competitivo, as empresas perseguem incansavelmente novas alternativas de corte de custos e otimização das atividades.

Assim, o orçamento torna-se uma das ferramentas principais para esse objetivo, uma vez que tem o papel de minimizar os custos e otimizar os resultados, preservando a qualidade e o desempenho competitivo (MOURA, 2003). Além disso, é uma ferramenta que disponibiliza informações para tomadas de decisão, que controla os resultados, evitando desvios nos objetivos, e que possibilita a verificação do desempenho do gestor e da área tornando-se, conseqüentemente, uma ferramenta de motivação.

Pelo ambiente atual e por suas características, percebe-se que o orçamento é importante para as empresas. Por isso, o presente trabalho visa apresentar as principais contribuições de um tipo de orçamento: o Orçamento Base Zero (OBZ), mostrando sua metodologia de elaboração e os possíveis impactos no resultado das empresas. Para que isto seja alcançado, conceitos sobre planejamento, orçamento e controle serão explorados a partir da revisão bibliográfica e realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa exploratória sobre uma empresa que atua no ramo de bebidas que aplica desde 1998 a metodologia do OBZ no desenvolvimento orçamentário.

Além desta introdução, a monografia contém outros cinco capítulos. No capítulo 2, que trata da metodologia utilizada, são apresentados subsídios para justificar as decisões tomadas quanto ao tipo de pesquisa feita, o instrumento utilizado para a coleta de dados e as limitações do estudo.



No terceiro capítulo, é apresentado o referencial teórico, o qual serão definidos os conceitos de planejamento, orçamento e controle, mostrando suas principais características, vantagens e desvantagens. A seguir, no capítulo 4, a técnica orçamentária Orçamento Base Zero (OBZ) será investigada, identificando suas características, vantagens, desvantagens e sua dinâmica de processo. No capítulo 5, será analisado o caso da empresa de bebidas que se utiliza o OBZ para formular seus orçamentos; serão abordados os mercados cervejeiro interno e externo, a empresa em questão, a aplicação do OBZ e seus resultados. Finalmente, no capítulo 6, são apresentadas conclusões para este trabalho.

Em função dos resultados aqui obtidos, espera-se que o leitor, oriundo da academia ou da comunidade empresarial, venha a obter um melhor entendimento da aplicação do Orçamento Base Zero e dos fatores que influenciam sua utilização e de seus resultados.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade (MINAYO, 2003 apud CLEMENTE, 2007).

Vergara (1998) sugere a utilização de dois critérios básicos para a realização da classificação das pesquisas: classificação quanto aos fins e quanto aos meios. De acordo com o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória, visando, do ponto de vista qualitativo, buscar elementos que compõem uma realidade e, do ponto de vista exploratório, desenvolver e esclarecer o conhecimento sobre o problema pesquisado. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse

possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por trabalhos futuros. (GIL, 1999 apud CLEMENTE, 2007)

Em relação aos meios, conforme Malhotra (1999), o estudo contou com levantamentos em fontes secundárias, tais como livros, artigos, *internet* e monografias, caracterizando-se por uma pesquisa bibliográfica e levantamento de informações sobre a empresa em questão, para que fosse possível a identificação dos impactos da utilização do Orçamento Base Zero.

Por este motivo, sabe-se que existem algumas limitações referentes ao trabalho realizado, cujos resultados não podem ser generalizados para outras empresas, mesmo que do mesmo ramo, uma vez que existem diferenças estruturais entre elas.

Além disso, uma limitação do estudo foi a carência de informações mais detalhadas sobre o assunto, o que exigiu uma grande pesquisa para se chegar ao melhor resultado. Todavia, o exposto no presente trabalho consegue mostrar o problema enfrentado, a solução encontrada e seu resultado altamente satisfatório para a empresa em questão.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a escolha do referencial teórico que irá embasar o trabalho, foram pesquisados artigos, monografias e livros no âmbito de finanças, focada na área de orçamento, mais precisamente nos assuntos que englobam planejamento, orçamento, controle e orçamento base zero. Também foram pesquisadas notícias na *internet* relacionadas à empresa de bebidas que será estudada neste trabalho.

Inicialmente, será caracterizado o planejamento orçamentário, bem como a sua importância para a realização do orçamento. Na sequência serão abordadas as definições, os princípios fundamentais, as vantagens e limitações do orçamento. Em seguida, são destacadas nove técnicas

orçamentárias, são elas: orçamentos estático, ajustado, flexível, contínuo, base zero, *balance scorecard*, gestão/custo por atividade, *beyond budgeting* e controle matricial. Por fim, é mostrada a importância do controle para o processo orçamentário.

### **3.1 Planejamento**

Segundo Sanvicente e Santos (2006),

“planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

Em acordo com esta idéia, Ackoff et al (1984, apud Frezatti 2000) afirmam que planejar significa decidir antecipadamente. Sendo assim, o planejamento visa à definição dos objetivos a serem atingidos e a escolha da melhor alternativa, levando em conta as informações dos ambientes interno e externo em que a empresa está inserida. Por isso, as organizações devem ser administradas por gestores que tenham a capacidade de identificar a existência de oportunidades e incertezas no âmbito externo e os pontos fracos e fortes do ambiente interno da organização, para assim formular estratégias fundamentadas nos objetivos organizacionais e que direcionem as tomadas de decisões mais acertadas.

No momento da elaboração do planejamento, há variações em termos de amplitude e intensidade, de acordo com o nível hierárquico - a alta administração possui maior responsabilidade de planejamento que a administração inferior; apesar disso, cada nível apresenta responsabilidades de planejamento bem definidas (WELSCH, 1996). Sendo assim, ele é concebido em três níveis: estratégico, administrativo e operacional; sendo de responsabilidade do nível operacional a elaboração do orçamento para um determinado ano (SANVICENTE E SANTOS, 2006). Ansoff

(1977 apud Sanvicente e Santos, 2006) corrobora esta idéia ao afirmar que “as principais áreas de decisão ao nível operacional são de alocação de recursos (preparação de orçamentos)”.

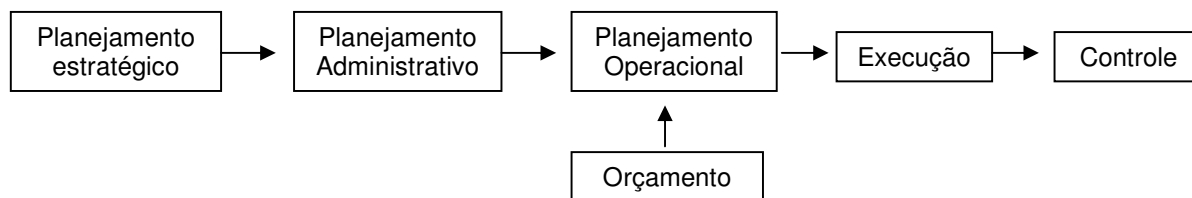
Uma consequência desta característica é o maior envolvimento e comprometimento das pessoas em relação ao planejamento. Welsch (1996) assegura que o planejamento atende aos propósitos da organização porque “a formulação desses objetivos, as políticas e sua utilização exigem a participação efetiva de todos os níveis da administração”. Isto também gera uma motivação para o gestor, uma vez que o planejamento não foi imposto pela alta administração, além de um maior esclarecimento dos objetivos da empresa.

Mais além, o mesmo autor afirma que na essência do planejamento encontra-se a determinação e o controle pela administração do futuro da empresa no longo prazo. Isto mostra que os objetivos e responsabilidades devem ser estabelecidos de maneiras bem definidas, avaliadas criticamente em termos de impactos gerados na empresa e comunicados na íntegra aos diversos níveis administrativos.

Neste sentido surge a ferramenta orçamento, que tem por objetivo alocar da melhor maneira os recursos disponíveis, definir as responsabilidades de cada gestor e departamento e fornecer informações para tomadas de decisões. Segundo Sanvicente e Santos (2006), “os orçamentos elaborados servem para a execução de planos”, neste sentido o orçamento caracteriza-se como a quantificação do planejamento elaborado pela empresa.

A figura abaixo mostra o processo de gestão: os níveis de planejamento, a execução dos mesmos e seu controle.

Figura 1: Processo de Gestão



Fonte: Adaptação de Padoveze e Taranto, 2009

## 3.2 Orçamento

### 3.2.1 Definição

O orçamento é uma ferramenta que desempenha um papel importante na gestão dos recursos organizacionais, além de ser um importante instrumento de planejamento e controle. Ele apresenta como princípio fundamental o planejamento e o controle dos recursos disponíveis, por meio do planejamento formal, de uma coordenação efetiva, e do controle dinâmico das operações da empresa.

Esta ferramenta também procura descrever o plano geral de operações, expresso em termos quantitativos. Welsch (1996) define o orçamento como sendo um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. Por isto, para alguns autores, o orçamento indica o que deve ser feito, quando, como e os responsáveis pelas atividades.

Para Padoveze e Taranto (2009) orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades” e tem as seguintes premissas:

- Ser formal, uma vez que deve atingir todos os níveis da empresa;
- Deve demonstrar as estruturas existentes e planejadas que afetarão o período orçamentário;
- Deve obedecer à estrutura contábil;

- Deve ser inserido, através de lançamentos, ao sistema de informação contábil;
- Deve ser quebrado em doze meses, pois os resultados são no mínimo mensais; e
- Deve consolidar e finalizar as demonstrações financeiras.

Então, o objetivo do orçamento é fornecer direções e instruções para a execução de planos (SANVICENTE E SANTOS, 2006), através das informações que disponibiliza para o processo de tomada de decisão (ATKINSON et al. 2000 apud MOURA, 2003), tornando-se um eliminador de desperdícios e inibidor de gastos desnecessários. Além disso, ele é considerado um canal de comunicação e coordenação, instrumento de motivação, avaliação e controle (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

No entanto, seu sucesso depende de princípios fundamentais os quais, se não obedecidos, colocarão em risco a implementação do orçamento, o qual se tornará perda de tempo e de custo porque, conseqüentemente, o planejamento e o controle não serão corretamente realizados e, assim, não atingirão os objetivos da empresa.

### **3.2.2 Princípios Fundamentais**

Para Welsch (1996), existem alguns fundamentos que “tendem a representar orientações, atividades e abordagens administrativas desejáveis e basicamente necessárias para a aplicação apropriada do conceito” de orçamento. São eles:

- Envolvimento Administrativo: significa o comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização, no empenho da utilização correta do orçamento.
- Adaptação Organizacional: como os orçamentos demonstram a responsabilidade e a alocação de recursos para cada centro/departamento, é preciso que a estrutura

organizacional seja bem delineada. “o orçamento global estará estruturado como o organograma da empresa” (SANVICENTE E SANTOS, 2006).

- A Contabilidade por Área de Responsabilidade: para que o planejamento e o controle sejam efetivos, é preciso compara os valores orçados com os valores planejados, para isso é preciso que o sistema de informação seja apresentado da mesma forma.
- Orientação para os Objetivos: o orçamento deve ser elaborado para que os objetivos da empresa sejam atingidos de forma eficiente e eficaz.
- A Comunicação Integral: para que exista integração entre as áreas e que estas tenham ciência de suas responsabilidades e do que ocorre em outros departamentos, é preciso que seja criado um sistema de informação. “A comunicação para um planejamento e controle eficazes exige que tanto o superior quanto o seu subordinado possuam a mesma noção de responsabilidade e objetivos” (WELSCH, 1996).
- Expectativa Realista: para que o sistema seja motivador, ele deve apresentar objetivos que sejam desafiadores, porém alcançáveis.
- Oportunidades: criação de calendário para realização do planejamento e controle e distribuição de relatórios de desempenho, com o objetivo de evitar que as informações extraídas do sistema fiquem defasadas e não consigam ser utilizadas.
- Aplicação Flexível: devem ser permitidos correções e ajustes, além de revisões de valores e planos. “o uso da flexibilidade na execução de planos deve (...) permitir o aproveitamento das oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento” (WELSCH, 1996).
- Reconhecimento dos Esforços Individuais e do Grupo: o orçamento é uma ferramenta de avaliação de desempenho e sistema variável de recompensas.

- Acompanhamento: independente de variações positivas ou negativas, o orçamento deve ser analisado para que possam ser realizadas ações corretivas a fim de se atingir aquilo que foi planejado.

### **3.2.3 Vantagens**

As vantagens geradas pelo planejamento orçamentário ultrapassam os aspectos financeiros. De acordo com Sanvicente e Santos (2006), “o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens decorrentes dessa formalização”. Abaixo, encontram-se algumas vantagens do orçamento, segundo Welsch (1996), Padoveze e Taranto (2009) e Frezzatti (1999):

- Promove a coordenação de atividades;
- As decisões são antecipadas, ou seja, tempo para pensar e amadurecer uma decisão;
- Há comprometimento a priori, ou seja, comprometimento com as metas já estabelecidas;
- Possibilidade de maior transparência;
- Define as responsabilidades;
- Procura a eficiência, ou seja, buscar desempenhos adequados e evitar resultados insatisfatórios;
- Possibilita um maior entendimento mútuo, ou seja, maior entendimento entre áreas distintas;
- Provoca a força à auto-análise;
- Permite a avaliação do progresso.
- Realiza um planejamento mais econômico dos recursos disponíveis



Segundo Padoveze e Taranto (2009), a maior vantagem do orçamento é o processo de otimização do resultado, pois o fato da empresa trabalhar com perspectivas futuras e com a possibilidade de ajustes “faz com que o orçamento seja o instrumento mais importante para melhorar os resultados esperados”.

### **3.2.4 Limitações**

Como toda ferramenta, o orçamento também apresenta limitações. A principal delas é por ele ser uma estimativa, estando, assim, sujeito a eventos internos e externos que podem interferir neste processo de previsão, tornando-o ineficiente. Welsch (1996), corroborando esta idéia afirma que “o sucesso ou o fracasso dependem bastante da previsão correta das estimativas”. Abaixo, são apresentadas outras desvantagens, segundo Welsch (1996), Padoveze e Taranto (2009):

- Precisa de acompanhamento e revisão permanente, o que demanda tempo e dinheiro
- Pode gerar um engessamento da empresa
- Inexistência da flexibilidade gerencial
- O desenvolvimento de cultura orçamentária pode não ser adequada
- Impossibilidade de utilização em situações de crônicas variações de preços
- As tecnologias de informação utilizadas podem ser inadequadas

Apesar das críticas, o orçamento é amplamente utilizado nas empresas como guia para se atingir os objetivos e como ferramenta de controle. Seu uso contínuo demonstra que não há frustrações com os resultados obtidos até então. Entretanto, muitos criticam o orçamento tradicional e começaram a elaborar alternativas para esta técnica.

### 3.2.5 Técnicas Orçamentárias

Utilizado desde a década de 40 o orçamento tem passado por transformações e sofrido críticas; por isso, novos tipos e modelos de orçamento, bem como novos conceitos foram criados. Entretanto, todos apresentam a mesma finalidade, que é a mensuração dos planos e a projeção das demonstrações financeiras do próximo período (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

Neste caminho, surgiram duas vertentes: uma que visa à transformação do orçamento em uma ferramenta de controle mais rígida e outra que busca simplificá-lo e até mesmo desestimular seu uso. A escolha por um tipo ou outro está ligada diretamente com o modelo de gestão da empresa e o orçamento utilizado será aquele que levará à otimização de resultados. Neste tópico serão apresentadas as principais alternativas, de ambas as vertentes.

Figura2: Evolução dos conceitos e dos tipos de orçamento

Modelo de Gestão/Planejamento e Controle	
Modelo tradicional: Orcamento Estático ( <i>budget</i> )	
Vertente Rígida	Vertente Flexibilização
Orçamento Ajustado ( <i>forecast</i> )	Orçamento Flexível
OBZ	Orçamento Contínuo
ABC/ABM	BSC
Controle Matricial	<i>Beyond Budgeting</i>

Fonte: Adaptação de Padoveze e Taranto, 2009

#### a) Orçamento Estático

Este orçamento é elaborado a partir da fixação de volumes de vendas e, por meio destes, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa. A maior crítica em relação a esta

técnica dá-se, pois, ela não permite que estes valores fixados para o próximo período sejam modificados, e caso ocorra variações orçamentárias os gestores responsáveis deverão justificá-las, o que dificulta a análise de eficiência e eficácia (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

Os mesmos autores ainda afirmam que apesar de conter um elemento crítico, a inflexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para as grandes corporações, normalmente as que operam em vários países, pois, é mais fácil de consolidar em um único orçamento.

#### b) Orçamento Ajustado

Primeira variação do Orçamento Estático e ocorre quando valores orçados e ainda não realizados sofrem alterações devido às variações significativas em alguma variável fundamental e não só no volume de produção e de vendas. Este método consiste em substituir os dados orçados pelos já realizados e somá-los com os que ainda estão a se realizar para cumprir o período orçamentário, “funcionando esses dados como a melhor projeção para todo o período em questão” (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

#### c) Orçamento Flexível

Este orçamento prega que o volume de vendas, considerado fator principal, não deve ser fixo, pois depende de previsões e, assim, suas variações são consideradas normais. Conseqüentemente, poderão ocorrer modificações nos custos e despesas diretamente ligados ao volume de vendas. Já em relação aos custos fixos, estes terão tratamento orçamentário tradicional, ou seja, orçamento estático (Idem, 2009).

O Orçamento Flexível auxilia os gestores a obter uma visão mais aprofundada e compartimentada sobre as razões dos resultados reais serem diferentes dos planejados, indicando as variações oriundas de influência de mercado ou influência interna (gestão).

Entretanto, a maior crítica em relação a este tipo de orçamento está relacionada à fuga parcial do conceito de orçamento, que é prever o que ocorrerá. Isto ocorre porque as continuas mudanças no orçamento original dificultam as projeções dos demonstrativos contábeis (Idem, 2009).

#### d) Orçamento Contínuo

Para Welsch (1996), o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar ou refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

Este sistema resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais; porém, apresenta desvantagem como a perpetuidade das ineficiências do passado, uma vez que se utiliza dados históricos, além de tornar desnecessária a justificação das análises das variações por parte dos gestores.

#### e) Orçamento Base Zero (OBZ)

Este tipo de orçamento não leva em consideração os dados passados, em vez disso, ele projeta todas as peças orçamentárias como se fosse a primeira vez. Todos os gastos devem ser justificados e aprovados pelos gestores responsáveis, o que é uma vantagem, pois os gerentes não superestimam seus orçamentos. (PADOVEZE e TARANTO, 2009). Além disso, a empresa só investirá nas atividades imprescindíveis para sua sobrevivência e desenvolvimento.

f) *Balance Scorecard* (BSC)

Para Kaplan e Norton (1997 apud NORTON E SELIG, 2000), este tipo de orçamento “é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] ele oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas”. Sendo sua estrutura formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento.

Por isso, esta abordagem provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações.

g) Gestão/custo por atividades (ABM/ABC)

Segundo Padoveze e Taranto (2009), esta abordagem segmenta cada departamento da empresa em atividades, o que o torna analítico, uma vez que seu orçamento é realizado ao nível de atividade. Sua base conceitual reside na idéia de que seu processo analítico e seus direcionadores de custo permitirão que a empresa detecte atividades que adicionam ou não valor a seus produtos e seu resultado.

h) *Beyond Budgeting*

De acordo com Hope e Fraser (2003 apud Fabio Frezatti, 2005) a *abordagem beyond budgeting* é um “grupo de processos alternativos que apóiam metas e reconhecimentos, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis”.

Mais além, este método é caracterizado pela sua gestão flexível, sem a existência de um orçamento anual de resultados. Essa existência de flexibilidade para os gestores é obtida a partir de negociações, grande participação dos profissionais da “linha de frente”, fazendo com que o planejamento e a execução sejam desenvolvidas pelos mesmos atores, o que exige maior confiança entre os participantes, focando a relação entre os executivos seniores e a gerência da entidade (idem, 2005).

#### i) Controle Matricial

Este controle orçamentário sugere que os gastos sejam analisados e detalhados, com a definição de metas de reduções direcionadas para cada gerência, as quais deverão ser feitas com base no desempenho da gerência e comparada as melhores práticas. Nesta pratica, percebe-se que os gestores são obrigados a prestar contas de seus orçamentos (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

Independente da escolha do orçamento a ser utilizado, vale lembrar que, esta ferramenta tem como objetivo o planejamento, a execução e o controle do processo de maximização da riqueza da empresa e de seus acionistas ou proprietários.

### **3.3. Controle Orçamentário**

O interesse em relação ao controle tem aumentado bastante nos últimos anos, em decorrência principalmente das rápidas mudanças ocorridas no contexto organizacional. Grande parte das empresas passou a desenvolve-se num ambiente de instabilidade, complexidade e hostilidade, o qual passou a exigir um constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle com o objetivo de enfrentar a concorrência acirrada e aumentar seu valor de mercado, através da diminuição dos custos e despesas.

Este tópico tem por objetivo identificar as principais características e métodos do controle orçamentário utilizado nas empresas. Além disso, será mostrada a relação existente entre planejamento, orçamento e controle.

### **3.3.1 Características**

Não se pode falar em planejamento orçamentário sem falar em controle orçamentário, isto é sem mencionar uma comparação entre aquilo que se planejou e aquilo que foi de fato realizado. É por meio desta comparação e da verificação das variações ocorridas que é possível realizar análises que informarão onde os desvios ocorreram e, através dos responsáveis, saber as causas deles e como combatê-las.

Para Frezatti (2000), não adianta apenas planejar e, atribuir responsabilidades através do orçamento, sem verificar se o planejado está sendo realizado. Segundo ele, o orçamento é “uma forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e um desperdício de tempo e energia”. Ou seja, controlar significa saber se os resultados serão atingidos, tornando-se importante para o entendimento do grau de desempenho realizado e o quão próximo o resultado se situou daquilo que foi planejado.

Confirmando esta idéia, Sanvicente e Santos (2006), afirmam que “controlar é acompanhar a execução das atividades de maneira mais rápida possível, acompanhar o desempenho efetivo com o planejado (...), como também envolve a geração de informações para tomadas de decisão (...) e eventual correção do desempenho alcançado (...)”.

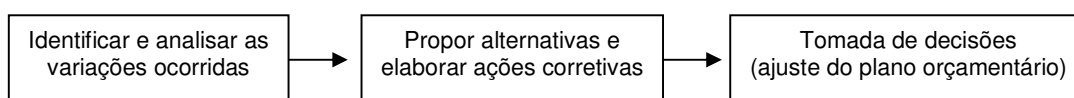
Entretanto, os sistemas de controle não revelam diretamente a causa do problema e sim informam onde eles se encontram (SARDINHA et al, 2008). Este sistema tem o propósito principal de

assegurar que os objetivos estabelecidos pelos planejamentos sejam alcançados, através da realização de suas atividades de controle, que serão apresentadas adiante.

Em linha com o propósito apresentado acima, Welsch (1996) afirma que o controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos e, por isso, sua elaboração deve ser baseada no planejamento estratégico, o qual serão adaptados os métodos às características das atividades e dos indivíduos envolvidos.

Para se atingir os objetivos da empresa, o controle deve ser realizado com sucesso e para isso, Padoveze e Taranto (2006) detalham as atividades do controle orçamentário, apresentado na figura a seguir:

Figura 3: Etapas de Controle



Fonte: Adaptação de Padoveze e Taranto (2006)

Porém, para Welsch (1996) as etapas acima não são as únicas para o sucesso de controle orçamentário. Sendo assim, ele destaca seis pontos, alguns compatíveis com os já apresentados:

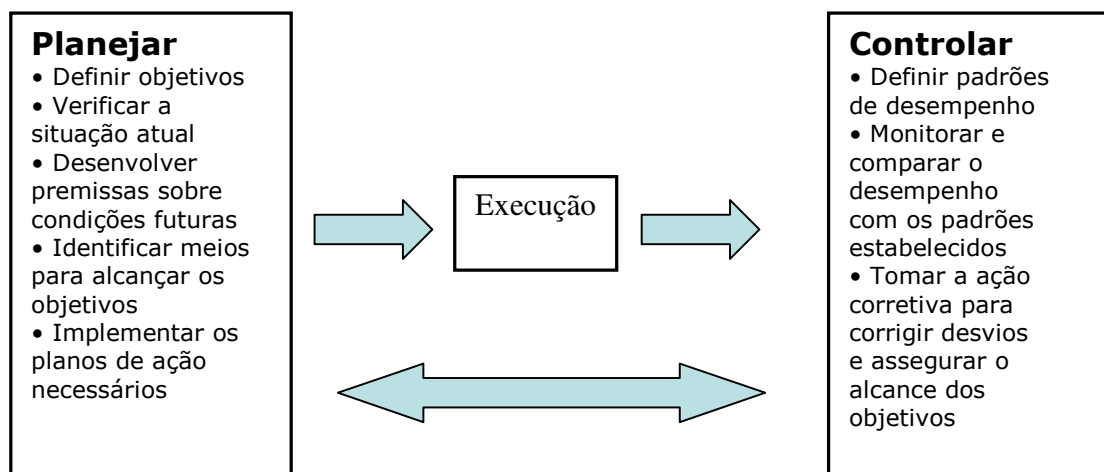
- Deve apresentar medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões estabelecidos;
- Promove a comunicação, através de relatórios, dos resultados;
- Elabora uma análise das variações entre planejado e realizado para que determinar possíveis causas;
- Através das variações e dos relatórios realizados, é possível elaborar ações corretivas;



- Promove a escolha e adoção de alternativas mais promissoras;
- Avalia as ações corretivas e os *feedbacks* de informações para melhorar os ciclos subsequentes.

Portanto, percebe-se que o controle e o planejamento estão completamente ligados e são importantes para que a empresa consiga atingir os objetivos. Segundo Sanvicente e Santos (2000), essas duas ações “só têm razão de ser quando executadas em conjunto”. Sendo assim, abaixo é apresentado o esquema que estabelece ligações entre o planejamento e controle.

Figura 4: Link entre Planejamento e Controle



Fonte: Adaptação de drh.ufv.br

### 3.3.2 Relatórios de Acompanhamento

Para que seja possível realizar a comparação entre o planejado e o realizado, relatórios de desempenho são elaborados para que se possam analisar as variações mais importantes e, a partir de reuniões com os responsáveis pelos desvios, elaborar alternativas ou ações corretivas para que o objetivo seja alcançado.

O objetivo destes relatórios é “tornar concreta a transmissão de informações para a análise de variações, anteriormente indicada, e para as decisões que porventura se façam necessárias” (SANVICENTE E SANTOS, 2000). Para isto, é preciso que eles apresentem um padrão de apresentação que sacie as necessidades informativas dos gestores, além de uma regularidade de sua elaboração e com prazos estabelecidos, para evitar que sejam considerados obsoletos.

Em relação à padronização, ela estará de acordo com cada empresa. Por isso, existem diversas formas de se elaborar um relatório de acompanhamento. Abaixo segue um exemplo de um cabeçalho para uma planilha de controle. Vale ressaltar que elas podem ser elaboradas por centros de custo ou linha a linha relativas às contas.

Figura 5: Planilha de Acompanhamento

	<b>Mês</b>			<b>Acumulado até a data</b>		
	Real	Orçado	Variação	Real	Orçado	Variação
Conta ou						
Centro de						
Custo						

Fonte: Elaboração da Autora

Além de fonte de informação, o relatório de acompanhamento também pode ser utilizado para aumento de salários, promoções, status entre outros. Isto porque algumas empresas recompensam os gestores que conseguem atingir seus objetivos e estes passam a ser vistos com maior crédito e confiança, tanto por seus superiores quanto por seus pares e subordinados. Devido a isto, o orçamento torna-se uma ferramenta não só do planejamento e controle, mas também de motivação.

### **3.3.3 Análise das Variações**

Com base nas informações levantadas pelos relatórios de acompanhamento, é possível realizar as análises das variações. Essa análise busca identificar os principais motivos que levaram à variação das peças orçamentárias, fundamentando suas justificativas por meio de reuniões realizadas pelos gestores responsáveis.

Estas variações são a diferença entre os dados reais e os dados planejados. Para isso, é imprescindível saber as quantidades e os preços planejados e realizados, pois a variação se dá da seguinte forma: variação em valor = diferença de preço + diferença de quantidade (PADOVEZE E TARANTO, 2009).

Por exemplo: preço planejado de venda: R\$ 10; preço real de venda: R\$ 7; quantidade planejada de venda: 10 unidades e quantidade real de vendas: 8 unidades. Teremos uma variação:  $(10-7) + (10-8) = 3+2 = \text{R\$ } 5$ .

Os objetivos da avaliação das variações, segundo Sanvicente e Santos (2000) são:

- Dizer se uma dada variação é importante;
- Em caso afirmativo, identificar suas causas, e
- Caso as causas sejam controláveis pela empresa, se façam ações corretivas ou elaborem alternativas.

### **3.3.2 Vantagens e Limitações**

Como toda ferramenta, o controle orçamentário apresenta vantagens e limitações. Quando a empresa realiza as atividades acima, percebe as vantagens que o controle orçamentário pode trazer para a empresa. Sanvicente e Santos (2006) e Frezatti (2000) apontam quatro vantagens:

- Permite indicar necessidades de medidas corretivas caso o realizado não esteja de acordo com o satisfatório, e, conseqüentemente, identifica os centros responsáveis por estas variações;
- Promove a melhora do processo de planejamento, através do entendimento das variações encontradas;
- Proporciona informações para a avaliação de desempenho de funcionários e
- Aponta oportunidades de aproveitamento de economias ou aumento de eficiência transferível a outras partes da empresa.

Entretanto, existem limitações tais como:

- Os dados contidos no orçamento são estimativas, estando sujeitos a erros;
- Os funcionários não se sentem confortáveis por estarem sendo avaliados; e
- Se as informações geradas não forem enviadas a tempo para os responsáveis, de nada servirá o esforço da análise. Por isso a importância dos prazos para se lançarem no sistema os valores realizados e para se elaborarem as análises (GOMES E SALAS, 2001).

#### **4. ORÇAMENTO BASE ZERO**

Com a crise iniciada em 2008, presenciamos um agravamento na economia que modificou a estrutura e o andamento de diversas empresas, inclusive as consideradas sólidas. Assim, as organizações tiveram que se adaptar ao novo cenário e adotar medidas para conter as perdas e continuar crescendo no mercado ou, no mínimo, se manter viva nele. Para isso, um controle orçamentário é importante, uma vez que, possibilita a visão de alocação ótima dos recursos disponíveis, minimizando custos e despesas desnecessárias para a organização.

Esta redução de custos e despesas serão elaboradas a partir de informações que os gestores dispõem e devido à preocupação com as informações e com a eficiência do planejamento é que os gestores buscam incorporar novos conhecimentos para suas empresas, de modo a conseguir reduzir a fragilidade dos modelos de orçamentos tradicionais aplicados, que acabam perpetuando ineficiências do passado, uma vez que são elaborados com base nas informações do ano anterior.

Assim, surge uma técnica alternativa ao orçamento tradicional: o Orçamento Base Zero, o qual tem a idéia de romper com o passado, isto é, sua elaboração não vem a partir da observação dos dados anteriores. Sua metodologia consiste em começar do zero cada orçamento, através da análise dos setores e das suas reais necessidades.

Esta metodologia foi desenvolvida para a empresa americana Texas Instruments Inc. e adotado pela primeira vez na administração pública em 1973, pelo governo da Geórgia e posteriormente adotado pelo governo federal americano, vários estados, municípios e empresas no mundo. Seu criador foi Peter A. Pyhrr em 1968, inicialmente para as divisões de assessoria e pesquisa da Texas Instruments, com o objetivo inicial de redução de gastos.

Segundo Padoveze e Toranto (2009), esta técnica surgiu devido a três problemas comuns no modelo tradicional de orçamento:

- Os objetivos e metas previstos não eram compatíveis com o valor orçado, o que levava à grandes distorções;
- No período em que o orçamento era elaborado, ainda existiam pendências em relações a decisões operacionais que afetavam os recursos disponíveis, e
- Os recursos orçamentários não eram estritamente alocados com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

## 4.1 Características

Para entender melhor essa filosofia, é válido citar as palavras que Pyhrr, reproduzindo as idéias que Arthur Burns, um assessor do então Presidência dos EUA, manifestou no jantar anual da Tax Foundation, em 1969, acerca do controle das despesas do Governo:

“Costumeiramente, os funcionários encarregados de um programa já estabelecido só precisam justificar o aumento que estão pedindo em relação à dotação do ano anterior. Em outras palavras, o que já estão gastando geralmente é aceito como necessário, sem exame. Poderiam ser feitas **economias substanciais**, sem dúvida alguma, se (fosse exigido que) todo órgão justificasse toda a dotação solicitada todos os anos, exatamente como se seu programa ou programas fossem inteiramente novos” (citado em Pyhrr, 1981).

Então, percebe-se que o OBZ despreza a visão tradicional do orçamento por desconsiderar cifras passadas para a elaboração do orçamento futuro. Isto ocorre, pois, a forma tradicional de fazer o orçamento, como uma “versão refeita” do orçamento do ano anterior, gera como resultado vários vícios administrativos, entre os quais cabe ressaltar a perda de funcionalidade que ocorre gradativamente com o tempo; a falta de agilidade para se adaptar às novas circunstâncias e a existência de uma despesa inchada pela sobrevivência de resíduos dos gastos. Abaixo segue algumas diferenças existentes entre o orçamento tradicional e a técnica de orçamento base zero:

<b>Tradicional</b>	<b>OBZ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Base Inicial</li><li>• Custos e Benefícios de novas atividades</li><li>• Não examina novos meios</li><li>• Decisão de aceitar ou rejeitar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sem Base Inicial</li><li>• Custos e Benefícios para todas atividades</li><li>• Começa com objetivos e atividades</li><li>• Examina novas alternativas</li><li>• Resulta em escolha de vários níveis</li></ul>

A idéia-síntese do OBZ consiste em solicitar que os gerentes justifiquem em detalhes suas necessidades de recursos requeridos para o orçamento do próximo período. Este procedimento

requer que todas as atividades e operações sejam identificadas e classificadas em ordem de importância (PADOVEZE E TARANTO, 2009).

Sendo assim, cada departamento junto à alta administração da empresa, ao debater e aprovar os recursos a serem alocados, teriam os elementos de julgamento necessários para, primeiro, avaliar até que ponto uma certa despesa é necessária ou não; e segundo, estabelecer uma hierarquia de prioridades para definir o que é mais importante para a organização realizar. Por isso, este método permite que os gestores aloquem os recursos das empresas para a proposta de gastos, que segundo eles, atingirão melhor as metas.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), as principais características do OBZ são:

- Análise de custos e benefícios de todos os processos, atividades e projetos, partindo do zero;
- Foco nos objetivos e nas metas das unidades de negócios cujos recursos são conseqüências do caminho ou da direção planejada;
- Correta alocação dos recursos com base no foco e nos fatores-chaves do negocio;
- Aprovação do nível de gastos com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolvimento da participação, com intensa comunicação entre as áreas; e
- Fornecimento de subsídios para a tomada de decisão.

Considerando as características acima, verifica-se que o OBZ, como qualquer orçamento, está em linha com o planejamento estratégico da empresa e que tem como um dos objetivos fornecer informações para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas. Além disso, seu diferencial é a necessidade de analisar cada projeto, atividade e processo para ver se há oportunidades de redução de gastos, verificar suas prioridades e existência de alguma alternativa para eles.

O OBZ, por começar do zero, possibilita a alocação de forma mais realista dos recursos, consegue auditar a efetividade das atividades e programas, demonstra o que realmente está acontecendo na organização e com isso, consegue fornecer dados para a reestruturação da mesma. Como consequência deste método, a empresa colhe benefícios como:

- Os administradores dão continuidade à avaliação detalhada de suas atividades, bem como de sua eficiência e eficácia em custo;
- Os gestores podem ser avaliados segundo os objetivos, desempenho e benefícios com os quais eles mesmos se comprometeram e as atividades com problemas são identificadas (PADOVEZE E TARANTO, 2009).

Por se tratar de uma técnica de orçamento, verifica-se a presença de um princípio fundamental: a participação e comunicação entre as áreas. Como o OBZ é um orçamento realizado de baixo para cima, os níveis hierárquicos inferiores constantemente apresentam dados e sugestões que habilitam os níveis superiores a avaliar as necessidades operacionais dos seus departamentos, a tomarem decisões menores e a fazer recomendações sobre alternativas de ação e alocação de recursos. Ou seja, a alta administração sabe exatamente aquilo que está ocorrendo e consegue otimizar melhor os recursos que possui e estabelecer objetivos e metas a serem atingidos (PADOVEZE E TARANTO, 2009).

O fato acima mostra que o OBZ motiva e integra os departamentos e faz com que os gestores estejam comprometidos com os objetivos e saibam exatamente o que a empresa deseja alcançar. Assim, eles podem melhor ajudar a organização a se manter no mercado e ser mais competitiva.



## **Vantagens e Desvantagens**

O OBZ apresenta diversas vantagens, como a clareza de suas despesas. Como seu método requer que as atividades sejam avaliadas uma a uma, a alta administração pode esperar uma avaliação detalhada das informações que irão ajudar nas tomadas de decisões. Segundo Padoveze e Taranto (2009) e a empresa inglesa Cipfa, seguem algumas vantagens e desvantagens do OBZ:

### **Vantagens:**

- Proporciona significativa economia no orçamento
- Identifica e elimina programas inativos, obsoletos ou ineficientes
- Elimina ou reduz as atividades paralelas ou redundantes
- Lida com a melhor alocação dos recursos
- Envolve todos os gestores, favorece a comunicação e consenso em relação aos recursos
- Permite que os programas da empresa sejam comparados – novos e velhos
- Identifica oportunidades

### **Desvantagens:**

- Precisa de mais tempo e esforços para sua elaboração
- Questionamentos em relações às praticas correntes podem ser uma armadilha
- Pode ser incerta em relação a custos e recurso de alternativas às praticas correntes
- Analise de muitas informações em um período curto de tempo
- Maior quantidade de papel, devido a relatórios elaborados

## **4.2 Dinâmica do Processo**

Para se elaborar o OBZ é necessário estudar as despesas uma a uma, para identificar os excessos ou carência nos gastos de cada item. Isso vale para tudo: compra de insumos até aquisição de material de escritório ou gestão de serviços terceirizados.

Como o processo exige que cada administrador justifique detalhadamente toda verba solicitada, este é obrigado a preparar um "pacote de decisão" para cada atividade ou operação, e este pacote inclui uma análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, conseqüências de não executar a atividade e benefícios.

Nesta linha Padoveze e Taranto (2009) afirmam que o gestor deve executar três tarefas. A primeira é a elaboração dos pacotes de decisão, na qual são identificadas todas as atividades e operações, levando em consideração suas funções, nível de esforço para execução e alternativas de execução; a segunda é a comunicação de suas análises e recomendações aos níveis superiores para exame e considerações, a fim de que sejam estabelecidos os orçamentos; e por último, é colocar em ordem de prioridade os pacotes de decisão.

### **4.2.1 Pacotes de Decisão**

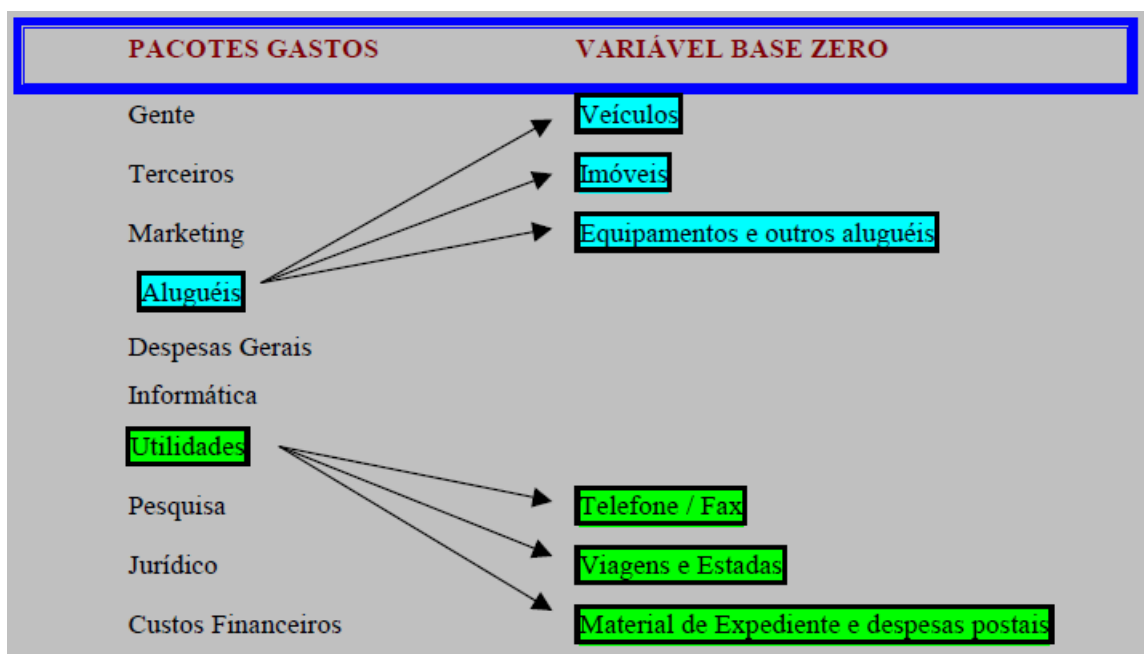
Segundo a empresa inglesa Cipfa, os pacotes de decisão referem-se à análise de cada atividade, de acordo com os custos e propósitos. Esta análise deve ter uma descrição das atividades, englobando seus benefícios, suas alternativas de ações, como mensurar a performance e a conseqüência de não realização da atividade.

Segundo Pyhrr (1981 apud Lunkers, 2003), o pacote de decisão é um documento que identifica e descreve uma atividade de modo que a administração possa:

- avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para obtenção de recursos imediatos e
- decidir aprová-la ou rejeitá-la. Após a elaboração dos pacotes, os gestores podem começar o processo de revisão.

Um conceito intrínseco ao Pacote de Decisão é o das Variáveis Base Zero, que são os agrupamentos de Contas que compõem os Pacotes. Abaixo segue um exemplo de Pacotes e Variáveis da empresa de bebidas:

Figura 6: Pacotes de Decisão e Variáveis Base Zero



Fonte: Ambev (1998, apud Mello)

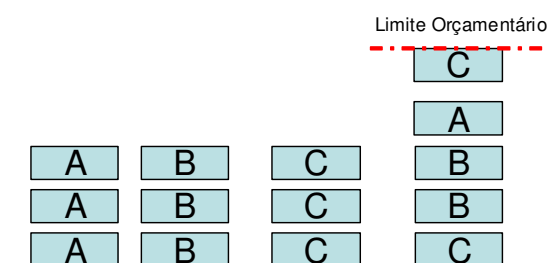
#### 4.2.2 Priorização dos Pacotes de Decisão

Como já exposto, uma das etapas, a última, é colocar em ordem de prioridade os pacotes de decisão elaborados pelos gestores das atividades. Sendo assim, nesta etapa, os pacotes são

colocados em ordem de importância, por meio de uma análise de custo/benefício ou análise subjetiva. Isto porque algumas atividades são capazes de serem mensuradas, enquanto algumas mensurações ideais podem não ser realizadas devido suas dificuldades de aplicação ou pelo alto custo (Cipfra). Complementando a idéia, Padoveze e Taranto (2009) afirmam que, assim, “a administração tem condições objetivas de alocar os recursos financeiros, destinados as atividades consideradas mais importantes”.

A partir do exposto acima, percebe-se que cada gestor é responsável pela análise, construção e controle do pacote. Abaixo segue um rápido esquema de priorização de pacotes, onde são representados os pacotes dos Departamentos A, B e C, que são alocados por ordem de prioridade até se atingir o limite orçamentário, apresentado na ultima coluna.

Figura 7: Alocação dos Pacotes de Decisão



Fonte: Elaboração da autora - adaptado Sá

As vantagens em relação aos pacotes são que eles podem ser eliminados ou modificados, novos pacotes podem ser acrescentados, a ordem de classificação pode ser revista e modificada e a direção da empresa pode revisar periodicamente os níveis de alocação de recursos sem tem que mexer no orçamento geral da empresa.

## **5. CASO DA EMPRESA DE BEBIDAS: AMBEV**

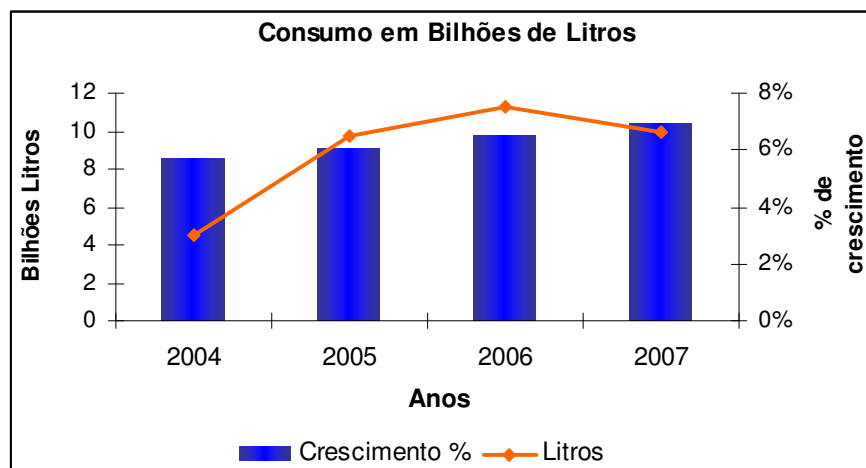
Neste tópico serão apresentados os mercados cervejeiro brasileiro e mundial, de forma sucinta; informações sobre a empresa de bebidas estudada - AmBev; a aplicação da ferramenta OBZ e os resultados obtidos com essa estratégia orçamentária.

### **5.1 Os mercados de cerveja nacional e mundial**

A produção de cerveja no Brasil e no mundo tem crescido a cada ano. Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Cerveja – Sindicerv – o Brasil é o quarto maior produtor do mundo e, em 2007, produziu 10,34 bilhões de litros perdendo em quantidade produzida apenas pra China, Estados Unidos e Alemanha, primeiro, segundo e terceiro maiores produtores mundiais, respectivamente.

Ao analisar o mercado de cerveja brasileiro, percebemos o quão ele é importante para o país, seja pelo número de pessoas que emprega, seja pelos altos investimentos ou pela quantidade gasta com o pagamento de impostos. Segundo o Serasa, este setor emprega aproximadamente 150 mil pessoas entre empregos diretos e indiretos e de 2003 até 2008 foram realizados investimentos superiores a R\$ 3 bilhões, em dez novas plantas industriais, e na ampliação e modernização de fábricas já existentes. Em relação à arrecadação, 2007 33,06% do faturamento das empresas de bebidas foram destinados a ele, num total de R\$ 12 bilhões.

Figura 8: Consumo de Cerveja – em Bilhões de Litros

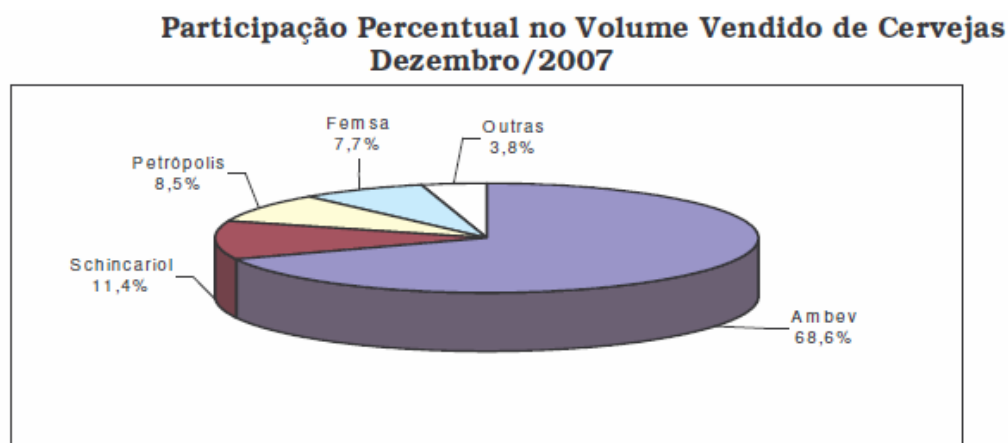


Fonte: Elaboração da autora com dados da Sindicerv

Porém, a produção de cerveja encontra-se nas mãos de poucos produtores. Isto, pois a necessidade de enfrentar as oportunidades e desafios do novo ambiente global de negócios, fez com que algumas empresas concorrentes unirem-se e tornaram-se maiores, podendo ser mais competitivas no mercado, como foi o caso da AmBev. Se a fusão não tivesse ocorrido, a Brahma e a Antarctica teriam grandes possibilidades de serem adquiridas ou ultrapassadas no mercado pelas empresas estrangeiras concorrentes. Assim, após a fusão, foi criada uma das maiores cervejarias do mundo que acaba ameaçando os fabricantes de outros países (Relatório Setorial Serasa de outubro de 2008).

Além da Ambev, têm-se como principais cervejarias do Brasil a Schincariol e a Molson, sendo a Ambev é líder no mercado brasileiro de cerveja, com 68,6% de *market share*, e detentora do maior portfólio do setor de bebidas no país, tendo como principal marca a Skol (MELO, 2008).

Figura 9: Market Share Nacional



Fonte: Revista Veja Seção Radar (Jan/2008)

Elaboração: Serasa

## 5.2 AmBev

Em julho de 1999, com a fusão das cervejarias Brahma e Antarctica, foi formada a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas -, que já nasce como a terceira maior indústria cervejeira do mundo e detentora de, aproximadamente, 70% do mercado nacional. Além de, no mundo privado, ser a que mais paga imposto (Veja 1999).

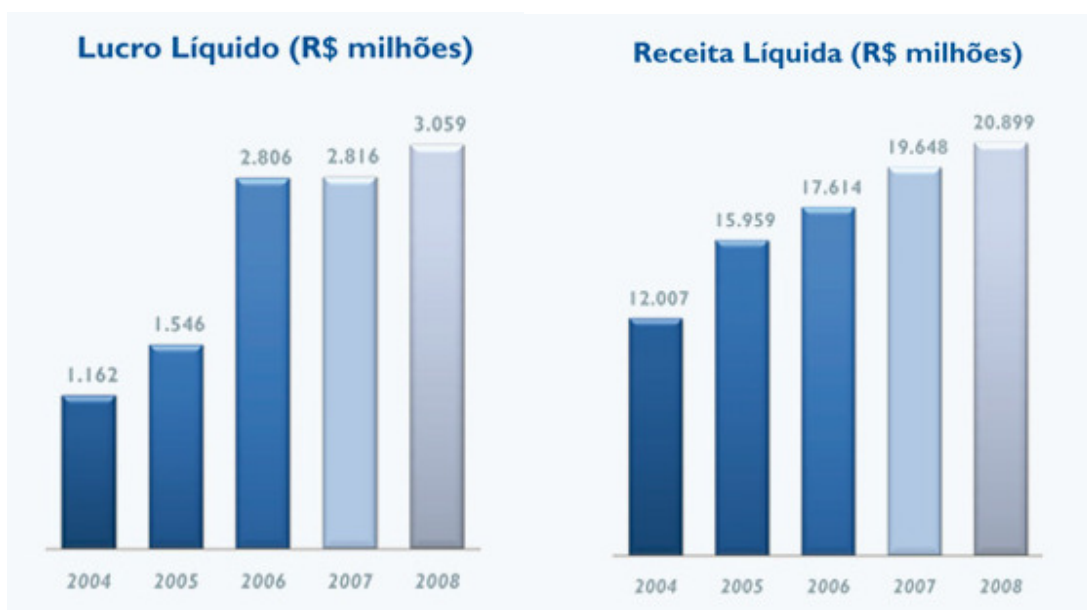
Naquele ano, o Brasil atravessava um período de crise cambial sem precedentes. As empresas brasileiras haviam se tornado presas fáceis para os investidores estrangeiros, por isso, a AmBev tinha dois objetivos básicos: assumir o controle do mercado brasileiro, antes que algum estrangeiro o fizesse, e partir decisivamente para a expansão no exterior, como condição de sobrevivência. "Se a gente não se internacionalizar, alguém internacionaliza a gente", afirma Marcel Telles, co-presidente do Conselho de Administração. Ainda segundo ele, a base da fusão é bem mais do que o mercado interno (Época, 1999).

Atualmente, a AmBev está presente em 14 países, sendo referência mundial em gestão, crescimento e rentabilidade. Atua em quase toda a América Latina por meio de operações

próprias (Venezuela, Guatemala, Peru, Equador, Nicarágua, El Salvador e República Dominicana) e da associação com a Quilmes (Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile). Em 2004, formou mais uma aliança, agora com a Interbrew, formando a InBev, que se torna a número um do mundo e detentora de 14% do mercado global. Com esta aliança, a Companhia passou a ter operações na América do Norte com a incorporação da Labatt canadense, tornando-se a Cervejaria das Américas. E em 2008, é a vez da norte-americana Anheuser-Busch, ser comprada pela InBev.

Abaixo, nas figura 10 e 11, são apresentados os resultados de lucro líquido e receita líquida nos anos de 2004 a 2008, da empresa em questão.

Figuras 10 e 11: Lucro Líquido e Receita Líquida



Fonte: Ambev, 2009



### 5.3) Aplicação do OBZ

Sabe-se que no mercado global é importante para uma empresa tornar-se competitiva e que cada vez mais há acirramento do mesmo e da disponibilidade de recursos. Neste âmbito é preciso perseguir uma estratégia de baixos custos e despesas para que seja possível continuar crescendo no mercado, ou pelo menos, tentar se manter nele.

Em 2008 o setor cervejeiro atravessou por uma fase difícil, segundo os diretores da AmBev, pelos seguintes motivos: elevação do preço das matérias primas, carnaval mais cedo que o usual, inflação dos alimentos, diminuição da renda e um ano mais frio que o passado. (Relatório Anual 2008 – AmBev). Por estes motivos, é preciso que os custos e despesas sejam minimizados ao máximo para que a empresa apresente capital para enfrentar os desafios do ambiente externo.

Apesar das adversidades, a empresa continua sendo número um do mundo e para isso precisou cortar custos e despesas e seu segredo de sucesso encontra-se na eficiência em custos, pela qual é bastante conhecida no mercado. Seu principal método para isto é o Orçamento Base Zero, o qual apresenta um plano de corte de custos entre 10 e 15 por cento no primeiro ano, 5 e 10 por cento no segundo e o suficiente para compensar a inflação no terceiro (Effetiva Negócios, 2008).

Segundo a AmBev,

“Adotamos modelo de Orçamento Base Zero (OBZ), que estimula o comprometimento com o controle de despesas e custos, sem manter qualquer relação com o ano anterior. Estabelecemos metas desafiadoras, e cada equipe é responsável pelo próprio orçamento. Cada centro de custos tem um dono”.

No primeiro ano da implementação do OBZ, em 1998, a Brahma elaborou o projeto conhecido como Programa Volta às Origens, organizado em torno de uma meta de redução de custo de R\$ 100 milhões. Este começou após o lucro companhia ficou abaixo da meta preestabelecida e, então, fez-se uma análise que revelou que os custos fixos estavam altos demais e, conseqüentemente, não permitiam que a empresa crescesse. “Não sabíamos exatamente como

eram compostas nossos gastos”, diz Daniela D’ippolito, especialista em orçamento da AmBev. “Durante anos, simplesmente aplicávamos um índice de redução no orçamento do ano anterior, sem saber se o valor de cada despesa correspondia à realidade”. (CASTANHEIRA,2009).

A solução seria utilizar outra ferramenta orçamentária que não o orçamento tradicional, o qual possibilita que as ineficiências do passado e os inchaços nos orçamentos ocorressem, elevando ainda mais os custos e despesas. Por isso, a empresa optou por implementar o OBZ e começar tudo a partir do zero, ou seja, estudar as despesas uma por uma, para identificar os possíveis excessos (ou carências) nos gastos de cada item. Só então o orçamento era elaborado. Em 1999, o resultado foi visto através de uma redução nos custos fixos de R\$ 152 milhões em relação a 1998 (idem,2009).

Para que fosse possível continuar com a redução nos custos e despesas, a empresa adotou um programa de remuneração variável, para motivar os empregados a cumprirem suas metas. Em 1999, a empresa pagou ao pessoal administrativo bônus anuais de 7 a 14 salários, para aqueles que cumpriram suas metas. Para a empresa, sem a perspectiva de ganho financeiro, não há redução de custos que seja bem-sucedida.

Ao mesmo tempo, a empresa criou um sistema para controle dos custos fixos, em que as despesas foram divididas em 10 grandes pacotes, entregues a um diretor corporativo: recursos humanos, terceiros, custos financeiros, informática, jurídico, provisões e imobilizado, utilidades (telefone, fax, viagens, etc) e pesquisa.

Percebe-se que além de suas atividades normais, esse diretor seria o responsável, ao longo do ano, pelo controle, acompanhamento e principalmente redução nos valores de cada pacote. Para ajudá-lo na tarefa, cada unidade da empresa (industrial, comercial ou de distribuição) elegia um

dono local de pacote. Assim, cada departamento funciona com se fosse uma subempresa, com orçamento próprio (CASTANHEIRA,2009).

Abaixo a figura 12 mostra a estrutura de oito pacotes e suas Variáveis Base Zero – variáveis que compõem o pacote.

Figura 12: Pacotes e Variáveis Base-Zero:

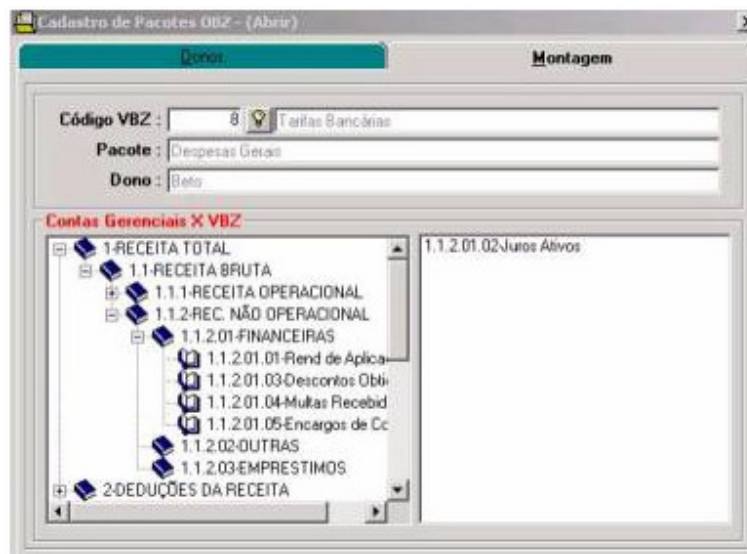
<b>P A C O T E</b>	<b>VARIÁVEL BASE ZERO / CONTA CONTÁBIL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Ordenados Mão de Obra Direta Ordenados, Ajuda de Custo Comissões / Prêmio Indenizações e Aviso Prévio Estagiários
<b>TERCEIROS</b>	Fretes e Carretos Terceirização Vigilância
<b>CUSTOS FINANCEIROS</b>	Prêmio de Seguro Auditoria Externa Despesas com Tarifas Bancárias e CPMF Despesas com Importações Despesas com Exportações
<b>INFORMATICA</b>	Processamento de Dados / Serv. Terceiros Manutenção Aluguéis de Software Aluguéis de Linhas Comunicação
<b>JURÍDICO</b>	Honorários Advocatícios Despesas com Publicação Despesas Judiciais
<b>PROVISÕES CONTIGENCIAIS TRAB.</b>	Causas Trabalhistas (Curto Prazo) Causas Trabalhistas (Longo Prazo)
<b>PROVISÕES OUTRAS CONTINGENCIAS</b>	Esfera Federal Esfera Estadual Esfera Municipal Administrativas
<b>IMOBILIZADO</b>	Imóveis, Veículos Máquinas Operatrizes Móveis e Utensílios Equipamentos

Fonte: Ambev (2000 apud Mello, 2008)

Em relação ao sistema de informação, a AmBev criou um sistema para cadastrar o OBZ. Neste verifica-se os centros de custos, já registrados no sistema, depois se cadastra o diretor responsável por cada pacote , que também são fixos no sistema, em terceiro lugar digita-se o orçamento e por último visualiza-se a montagem da estrutura do OBZ, com as opções: donos dos pacotes e montagem, no qual é possível verificar as Variáveis Base Zero. Abaixo as figuras 13 e 14 mostra um exemplo do sistema implementado na AmBev (FLAG.COM.BR).

Figuras 13 e 14: Sistema de Implementação do OBZ:

Codigo	Descrição do Pacote OBZ	Dono do Pacote
1	Alugueis e Seguros	FABIO
2	Despesas Gerais	Beto
3	Gente	Edmilson
4	Manutenção	REGIS
5	Terceiros	Beto
6	Transpote	ALMEIDA
7	Utilidades	ELAINE



Fonte: site [http://www.flag.com.br/manuais/Decision/obz\\_rotina.htm](http://www.flag.com.br/manuais/Decision/obz_rotina.htm)

## 5.4 Resultados

As economias obtidas com a aplicação do OBZ pela AmBev são extremamente satisfatórias e encontram-se na casa dos milhões e bilhões. Por um lado, este método é considerado rígido, por outro é considerado uma ótima ferramenta para corte de despesas e custos, percebidas a cada fusão.

Esta metodologia foi adotada pela empresa, pois, segundo um dos seus diretores, das variáveis que afetam o resultado final, apenas os custos estão inteiramente sob controle da empresa. As receitas dependem do humor (e do bolso) dos consumidores e os ganhos financeiros estão ligados ao comportamento dos juros. “Por isso, nossa maior vantagem são os custos” (CASTANHEIRA, 2009).

Desde 1998, a AmBev utiliza-se desta técnica para se tornar líder mundial e aumentar seu valor de mercado. Neste tópico serão levantados os principais resultados da implementação do Orçamento Base Zero, implementado na AmBev desde sua criação.

## **Brahma**

Em 1998, um ano antes da fusão Antártica-Brahma que deu origem a terceira maior empresa cervejeira, os futuros sócios da AmBev iniciaram um programa, na Brahma, conhecido como Volta às Origens que tinha como objetivo uma redução de R\$ 100 milhões de custos fixos.

Para se atingir tal objetivo, foi preciso rever os orçamentos passados para reavaliar os custos e despesas a fim de encontrar oportunidades de redução destas contas. Nesta reavaliação verificaram-se inchaços e carências das atividades e analisou-se a real necessidade de gastos e, só assim, o orçamento do próximo ano foi realizado, contendo apenas valores realmente necessários.

As ações realizadas para estes cortes foram muitas, entre elas: fechamento de fábricas deficitárias, redução de quase metade do quadro de funcionários, redefinição das funções, visita a pontos de venda e negociação com fornecedores e parceiros. Esta rigidez de controle de custos fez com que a Brahma se tornasse uma companhia forte em processos (idem,2009).

Percebe-se que algumas das ações acima são vantagens do OBZ já citados anteriormente, como: a economia do orçamento, através da redução de custos e despesas; identificação e eliminação de programas inativos, ineficientes ou obsoletos, através da reavaliação das atividades e análise dos programas essenciais à empresa; melhor alocação de recursos, através da redefinição de funções, a qual possibilita entender se aquele funcionário é mais eficiente trabalhando onde está ou em outra função, e identificação de oportunidades, também através da reavaliação de atividades.

A meta de redução foi atingida e a Brahma apresentou um receita US\$ 1,8 bilhão em 1999.

Figura 15: Alguns resultados na Brahma da aplicação do OBZ:

A UNIDADE	O PROBLEMA	A SOLUÇÃO	A ECONOMIA ANUAL (R\$)
Fábrica de Jacareí (interior de SP)	O cafezinho dos funcionários. A conta mensal era de R\$ 3.800,00	A compra, antes terceirizada, passou a ser feita diretamente do fornecedor de café.	28.000
Centro de Distribuição em Recife, Pernambuco	Elaboração das Notas Fiscais	Desenvolvimento de um novo fornecedor e redução do tamanho dos formulários	57.330
Fábrica de Jacareí	Preço da peça de máquina rotuladora	Pesquisa e desenvolvimento de um novo fornecedor	150.000
Fábrica de Campo Grande, Rio de Janeiro	Despesa com transporte de 299 funcionários da unidade	Um programa desenvolvido para traçar as melhores rotas para a entrega de cerveja foi aplicado ao transporte do pessoal	47.300
Centro de Distribuição no Rio de Janeiro	Existência de 15 postos de vigilância na unidade	Redução para 7 postos	122.000

Fonte: Ambev, apud Gomes, 2000

## AmBev

Em 1999, com a fusão da Antártica e da Brahma, foi criada a Ambev, com o objetivo de se tornar líder no mercado interno e externo. Para isso era necessário cortar custos e despesas e, assim, ter mais verba para investimentos.

Uma vantagem da fusão, segundo especialistas do setor, é a redução dos custos em itens como marketing e distribuição de produtos. Além de a nova empresa ganhar mais musculatura reduzindo outros custos e fechando unidades mais antigas e de menor produtividade (VEJA, 2009).

Algumas ações realizadas na fusão foram: redução da linha de refrigerantes e cervejas; eliminação de marcas não muito conhecidas pelos consumidores – como a Kass e Pop - e redução do número de fábricas de refrigerantes. Segundo um dos diretores, a “limpeza, é necessária para que a Ambev não perca a posição conquistada pela Brahma” (CASTANHEIRA, 2009).

Nove anos depois, em 2008, o OBZ foi fundamental, não só pela crise, mas também como ferramenta para redução dos impactos que a mudança no sistema de tributação do setor poderia levar aos custos de produção. Isto porque em janeiro de 2008, entrou em vigor a nova fórmula de cálculo do IPI, PIS e Cofins para o setor de bebidas. O novo sistema tributário impactou os produtos mais caros da empresa em aproximadamente 15% e, para compensar, a AmBev cortou gastos e aumentou preços.

Assim, percebe-se que através deste comprometimento com o controle de custos e despesas durante os anos, proporcionou a empresa um crescimento significativo (aumento de 3% das vendas totais) mesmo com um ambiente desfavorável, tanto pelo aumento da tributação como pelo aumento da inflação, que resultou em menor renda disponível para a compra de produto (BR.NOTICIAS.YAHOO, 2009).

## **InBev**

Em 2004, para Ambev se junta com a Interbrew e forma a Inbev. Tal aliança foi uma estratégia da empresa para poder crescer no mercado global e poder competir com a líder do setor da época a Anheuser-Busch.

Mais uma vez a Ambev leva sua forma de gestão para a nova empresa, o que causou espanto e até protestos. Algumas de suas ações foram: fechamento de fábricas na Bélgica e no Canadá e 100, dos 400 funcionários foram demitidos e os executivos passaram a viajar de classe



econômica. Como consequência, houve em 2005, uma redução de 140 milhões de euros. (TERRA.COM.BR, 2007).

Percebe-se, então, que apesar das críticas e protestos, a gestão utilizada consegue atingir os objetivos da empresa, tornando-a a mais eficiente do setor.

### **Anheuser-Busch – InBev**

Em 2008, ocorre mais uma aliança, agora entre a norte americana Anheuser-Busch e a Inbev. Mais uma vez o comprometimento com redução de custos e despesas é implementado na nova organização.

Segundo a Effetiva Negócios (2008), em seis meses de aliança, a InBev transformou a empresa familiar gigante e pouco preocupada com gastos numa firma determinada a cortar custos e ampliar as margens de lucro, e que agora está revendo sua maneira de vender cerveja.

A AmBev cortou empregos, reformou o sistema de remuneração e eliminou benefícios. As ações utilizadas seguem a linha das anteriores: viagens em classe econômica para executivos, redução drástica na distribuição de ingressos para eventos esportivos, utilização dos dois lados das folhas de papel na impressora, eliminação de alguns acordos de publicidade esportiva que eram o centro do marketing da antiga Anheuser-Busch e compartilhamento de uma secretaria para um grupo de executivos. Além disso, a empresa suspenderá as contribuições ao plano de pensão dos empregados em 2012. E, a partir de janeiro, vai parar de dar seguro de vida a aposentados.

Essa abordagem enfatiza o acompanhamento atento dos custos e um sistema de pagamento de incentivos que pode ser lucrativo se as vendas e as metas de lucro forem atingidas. Segundo o presidente, "Nós sempre dizemos, quanto mais econômico o negócio, mais dinheiro teremos no fim do ano para dividir" (UNIAD, 2009).

Segundo o relatório do segundo semestre de 2009 da Anheuser-Busch – InBev, houve reduções dos custos de produtos vendidos em 3,1% em relação ao mesmo período do ano anterior e 5,2% das despesas operacionais; 13,5% das despesas referentes à distribuição; 5,0% das despesas com vendas e marketing e 7,9% das despesas administrativas. Totalizando uma redução de 34,7% nos custos e despesas.

## **6. CONCLUSÃO**

Através do estudo realizado constata-se que o OBZ é uma ferramenta de controle baseada em resultados e ajuda as empresas que querem cortar custos e despesas, seja para balancear as contas, seja para tornar-se mais eficiente e lucrativa. Viu-se também que apesar de suas críticas, este método gera resultados significativos para as organizações, por isso, continua a ser utilizado e servindo como um importante aliado no mundo competitivo em que nos encontramos.

Além da redução de custos e despesas, a própria organização passa a se conhecer melhor, uma vez que o OBZ contribui de forma significativa para a realização de um estudo detalhado do que é realmente importante para o desenvolvimento da mesma, uma vez que categoriza as necessidades de acordo com suas prioridades e de garantir subsídios para o planejamento.

Este conhecimento organizacional é atingido, pois o OBZ exige que cada atividade seja analisada, cada conta seja estudada, a fim de encontrar oportunidades de cortes e carências de recursos. Após este estudo, realiza-se a priorização dos pacotes - estes montados a partir do estudo das atividades - no qual serão colocados em ordem de importância para o desenvolvimento organizacional. Sendo assim, só serão utilizados recursos naqueles projetos de maior relevância, os demais ficam em segundo plano. Mais além, a partir do momento em que

cada área compreende seus gastos, a identificação de alternativas que geram economias para a empresa passa a ser realizada mais facilmente.

Esta técnica também ajuda no comprometimento dos funcionários, por ser realizada de baixo para cima, ou seja, cada departamento realiza seu próprio estudo de atividades e elaboração orçamentária, além do gestor da área compreender melhor aquilo que a organização pretende. Uma consequência disto seria a elaboração de um orçamento mais realista, esperando-se que as variações entre aquilo que foi planejado e aquilo que foi realizado por cada departamento sejam mínimas possíveis.

Analisando-se a AmBev, observou-se que em cada nova fusão, a empresa implementa sua técnica de gestão baseada no OBZ. Sendo um ícone neste processo orçamentário que a levou, em dez anos, a número um do mercado global. Entretanto, esta ferramenta orçamentária gera protestos, na medida em que a nova empresa parceira não está adaptada a resultados por objetivos, custos e despesas mínimas, meritocracia, programa intenso de remuneração variável e competitividade.

Tal situação acima foi percebida principalmente na fusão com a norte-americana Anheuser-Busch, que gerou grande protesto por parte de funcionários e análises de atuação por parte de analistas do setor cervejeiro, o qual afirmavam o choque cultural entre as empresas. Porém, a AmBev não deixa de utilizar o OBZ para a elaboração do seu orçamento, além de inspirar, através dos resultados obtidos, diversas outras empresas (como Pão de Açúcar) a utilizarem esta mesma ferramenta.

Sendo assim, compreende-se que o OBZ não é apenas uma ferramenta para reduzir custos e despesas e garantir economias, mas sim uma ferramenta de gestão empresarial que visa proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração das atividades que representem melhores economias financeiras. Além de proporcionar um maior controle dos

gastos, uma vez que sabe-se a origem dos mesmos e, conseqüentemente, garante-se informações mais confiáveis para a elaboração do planejamento das metas e objetivos da organização.

## 7. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

AMBEV. Disponível em: <[www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)>. Acessado em: Outubro 2009.

Anheuser-Busch – InBev. Disponível em: [www.ab-inbev.com/](http://www.ab-inbev.com/). Acessado em: Outubro 2009.

CASTANHEIRA, Joaquim. Dinheiro na Web. Disponível em:  
< <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/160/negocios/index.htm>> Acessado em: Setembro 2009.

CHAMON, Eduardo Pereira. **Orçamento: os princípios fundamentais ao sucesso da utilização do controle orçamentário**. Trabalho de graduação em Ciências Contábeis da UCB, 2003.

EFFETIVA Negócios. **InBev aplica "orçamento base zero" em EUA**. Julho de 2008. Disponível em:  
<[http://www.efetiva.com.br/novo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=69:inbev-aplica-orcamento-base-zero-em-eua&catid=4:noticias-diversas](http://www.efetiva.com.br/novo/index.php?option=com_content&view=article&id=69:inbev-aplica-orcamento-base-zero-em-eua&catid=4:noticias-diversas)> . Acessado em: Outubro 2009.

ÉPOCA Negócios. **O superbebê das loiras**. Julho de 1999. Disponível em:  
< <http://epoca.globo.com/edic/19990705/neg2.htm>> . Acessado em: Setembro 2009.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZZATI, Fábio, **Beyond Budgeting: inovação ou resgate dos conceitos**. São Paulo, fevereiro de 2005. ERA-Publicações. Disponível em:  
<<http://www.rae.com.br/artigos/3449.pdf>>. Acessado em: Setembro 2009.

GOMES, Josir Simone e SALAS Joan M. Amat. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas 2001

GOMES, Regina Celi Vidal. **Orçamento Base Zero como técnica de planejamento financeiro**. Universidade de Taubaté, 2000.

GRACIOSO, Francisco. O jeito AMBEV. Época Negócios. Ed. 14, Abril de 2008. Disponível em:< <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG82803-8493-14,00-O%2BJEITO%2BAMBEV.html>> Acessado em: Setembro 2009.

JARDIM, Lauro. Na guerra global. VEJA. Julho de 1999. Disponível em:  
< [http://veja.abril.com.br/070799/p\\_128.html](http://veja.abril.com.br/070799/p_128.html)> Acessado em: Outubro 2009.

LUNKERS, Roberto João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Florianópolis 2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Editora Bookman, 1999.

MELLO, Tarcyan Benvinda. **Condições competitivas e estratégicas de mercado na indústria cervejeira no Brasil: um estudo de caso da Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV – de Santa Catarina**. Florianópolis-SC, Junho de 2008.

MOURA, Wilma da Silva. **Planejamento do lucro: orçamento como instrumento gerencial**. Trabalho de graduação em Ciências Contábeis da UCB, 2003.

OLIVEIRA, Darcio. **Como dominar o mundo**. Época Negócios. Marco de 2007. Disponível em: <[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/494/negocios/como\\_dominar\\_mundo.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/494/negocios/como_dominar_mundo.htm)> Acessado em: Setembro 2009.

PADOVEZE Clóvis Luís e TARANTO Fernando César. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ROCHA, Joséilton Silveira e SELIG, Paulo Mauricio. **Utilizando o *Balanced Scorecard* para gerenciar pequenas e médias empresas**. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/PAGINA/15%20UTILIZANDO%20O%20BALANCED%20SCORECARD%20PARA%20GERENCIAR%20PEQUENAS%20E%20C3%A0.pdf>>. Acessado em: Setembro 2009.

SÁ, Carlos Alexandre. **O Orçamento Base-Zero**. Disponível em: <<http://carlosalexandresa.com.br/artigos/Orcamento-Base-Zero.pdf>>. Acessado em: Setembro 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SARDINHA José Carlos et al. **Orçamento e Controle**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDICERV). Disponível em: <[www.sindicerv.com.br/](http://www.sindicerv.com.br/)>. Acessado em: Outubro 2009.

TEIXEIRA, Alexandre, HASSEL Camila e OLIVEIRA Darcio. **O legado de Lemann**. EPOCA Negócios, ed. 14, Abril de 2008. Disponível em:

< <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG82833-8374-14-13,00-O+LEGADO+DE+LEMANN.html>> . Acessado em: Outubro 2009.

The Chartered Institute of Public Finance e Accountancy (CIPFA), **Zero based budgeting**. Disponível em:  
<[http://www.cipfa.org.uk/pt/download/zero\\_based\\_budgeting\\_briefing.pdf](http://www.cipfa.org.uk/pt/download/zero_based_budgeting_briefing.pdf) > .Acessado em Setembro 2009.

UNIAD (Unidade de Pesquisa em Álcool e Drogas). **Gestão ao estilo AmBev causa choques na terra da Budweiser**. Disponível em:  
<[http://www.uniad.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=572:gestao-ao-estilo-ambev-causa-choques-na-terra-da-budweiser-&catid=29:dependencia-quimica-noticias&Itemid=94](http://www.uniad.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=572:gestao-ao-estilo-ambev-causa-choques-na-terra-da-budweiser-&catid=29:dependencia-quimica-noticias&Itemid=94)>. Acessado em: Setembro 2009.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996

YAHOO Notícias. **Destaque AE Empresas:Forte venda e menor custo levam AmBev ao 5ºlugar**. Junho 2009. Disponível em:  
<<http://br.noticias.yahoo.com/s/18062009/25/tecnologia-destaque-ae-empresas-forte-venda.html>>  
. Acessado em: Outubro 2009.

[http://www.flag.com.br/manuais/Decision/obz\\_rotina.htm](http://www.flag.com.br/manuais/Decision/obz_rotina.htm). Acessado em: Outubro 2009.